

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
д.е.н., проф. В.Г. Никифоренко

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
Управління персоналом сучасної організації  
на тему: **«Мотивація як чинник підвищення ефективності праці**  
**персоналу»**

**Виконавець:**

студент 6 курсу ФМЕ

Васильянова Анастасія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Іванова Людмила Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

ОДЕСА – 2018

## АНОТАЦІЯ

**Васильянова А.В. «Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності зі спеціальності 051 «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації». – Одеський національний економічний університет. – м. Одеса, 2018 рік.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – соціально-трудові відносини з приводу мотивації персоналом на ТОВ «Телекарт-Прилад».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти системи мотивації персоналу та особливості системи мотивації на ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням закордонного досвіду.

Проаналізовано основні економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад», показники руху та структури персоналу підприємства; досліджено ефективність діючої системи мотивації персоналу; проведено соціологічне дослідження діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Запропоновано рекомендації щодо усунення недоліків системи мотивації на досліджуваному підприємстві з використанням зарубіжного досвіду та розроблені заходи щодо покращення ефективності системи мотивації персоналу.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, заробітна плата, доплати, премії, надбавки, соціальна програма.

## ANNOTATION

**Vasylianova A., «Professional selection of shots and ways of his improvement».**

Qualifying work on obtaining a master degree in specialty 051 «Economy» under the program «Management of modern organization a personnel». – Odessa National Economic University. – Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study of this thesis is social and labor relations with regards to the motivation of work at LLC "Telecard-Prilad".

The work deals with the theoretical aspects of the system of motivation of personnel and features of the system of motivation on LLC "Telecard-Prilad" taking into account foreign experience.

Author analysis the main economic indicators of LLC "Telecard-Prilad", indicators of movement and structure of the personnel of the enterprise; the effectiveness of the existing system of personnel motivation is investigated; a sociological study of the existing system of personnel motivation of LLC "Telecard-Prilad" was conducted.

The author offers recommendations for eliminating the shortcomings of the system of motivation at the investigated enterprise with the use of foreign experience and developed measures to improve the effectiveness of the system of motivation of staff.

**Keywords:** motivation of staff, material motivation, non-material motivation, salary, surcharges, bonuses, allowances, social program. .

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Поняття мотивації та її сутність .....	5
1.2. Види та методи мотивації персоналу .....	14
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу в розвинутих країнах .....	20
Висновки до першого розділу.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....</b>	<b>32</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних економічних показників його діяльності .....	32
2.2. Аналіз руху і структури персоналу підприємства.....	46
2.3. Дослідження ефективності діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».....	57
2.4. Соціологічне дослідження щодо існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві.....	68
Висновки до другого розділу.....	77
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....</b>	<b>80</b>
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з використанням зарубіжного досвіду.....	80
3.2. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності діючої системи мотивації персоналу з розрахунком економічного ефекту.....	92
Висновки до третього розділу .....	97
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>103</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>108</b>

## ВСТУП

На етапі розвитку України в умовах економічної кризи рушійною силою для досягнення фінансової стабілізації є висококваліфікований персонал, саме тому для всіх підприємств все більшої актуальності набуває питання мотивації персоналу.

Багато підприємств зіштовхуються з необхідністю шукати найбільш дієві шляхи підвищення продуктивності та ефективності праці. На сьогоднішній день роботодавці більше зацікавлені в тому, щоб мати кваліфікований персонал, здатний створювати конкурентоспроможний продукт як на українському, так і на світовому ринках.

В умовах фінансової нестабільності *актуальність мотивації персоналу* є одним з найголовніших факторів, який покликаний залучити нових та утримати співробітників, які працюють на підприємстві, а також збагатити їх трудовий потенціал. Завдяки цьому можна як привернути увагу працівників зі сторони, так і покращити відносини із вже працюючими. Адже компанія, яка зацікавлена в розробці ефективної системи мотивації та стимулювання свого персоналу, може бути впевнена у «віддачі» працівників та розраховувати на високу продуктивність персоналу. Саме тому, тема вдосконалення системи мотивації на сьогоднішній момент є дуже актуальною.

*Об'єктом дослідження* даної дипломної роботи є соціально-трудові відносини з приводу мотивації праці на ТОВ «Телекарт-Прилад».

*Предметом дослідження* виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти мотивації трудової діяльності персоналу та їх вплив на соціально-трудові відносини на підприємстві.

*Метою даної роботи* є виявлення основних проблем мотивації співробітників та розробка методів вдосконалення системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи, види та методи мотивації;

- дати загальну характеристику досліджуваного підприємства та основних економічних показників його діяльності;
- проаналізувати рух та структуру персоналу підприємства;
- дослідити існуючу систему мотивації персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- розробити заходи та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

Актуальність питання мотивації персоналу підприємства активно висвітлюється у наукових працях таких видатних вчених як: Грузнов І.І., Де Ченцо Д.А., Діденко В.М., Зенірова А., Крамаренко В. І., Кредісов І.Ш., Коваленко М.А., Панченко Є.Г., Сухомлин Л.Є. Аналіз наукових праць як українських, так і зарубіжних авторів за обраною темою свідчить про наявність різносторонніх підходів до визначення мотивації та відповідних методик її впровадження як засобів підвищення ефективності працівників підприємства в результатах своєї роботи.

При вирішенні поставлених завдань у дипломній роботі застосовувались наступні *методи*: теоретичного та емпіричного дослідження, порівняння та систематизації, аналізу та синтезу - для розробки методологічних основ побудови узагальненої оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві; економіко-статистичні та соціологічні методи.

*Інформаційною базою дослідження є:*

- нормативні документи;
- роботи вітчизняних та зарубіжних вчених;
- дані ресурсів мережі Інтернет;
- звітні дані та статистика підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- результати проведеного соціологічного дослідження щодо вивчення системи мотивації персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад».

## ВИСНОВКИ

На сьогодні Україна в умовах економічної нестабільності змусила вітчизняні підприємства діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Багато підприємств зіштовхуються з необхідністю шукати найбільш дієві шляхи підвищення продуктивності та ефективності праці. Тому роботодавці більше зацікавлені в тому, щоб мати кваліфікований персонал, здатний створювати конкурентоспроможний продукт як на українському, так і на світовому ринках. Це потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення. Адже лише створена належна мотиваційна основа, на нашу думку, здатна спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності [1].

Дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу надало змогу зробити наступні висновки:

1. Мотивація – це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби.
2. Основні методи мотивації персоналу в організації якіснішої праці діляться на матеріальну і нематеріальну мотивацію.
3. Матеріальна мотивація ділиться на 2 групи: система заохочень (з/п, премії, надбавки, відсотки тощо) та система штрафів.
4. Нематеріальна мотивація має набагато більше видів (похвала керівника, кар'єрне зростання, навчання за рахунок фірми, хороша атмосфера в колективі, імідж компанії, спортивні і культурні заходи).

*Компанія «Телекарт-Прилад»* - це провідний національний виробник засобів зв'язку спеціального призначення, його можна назвати могутньою компанією, яка динамічно розвивається у сфері комунікацій, а спаме у сфері

розробки і виробництва електроприладів і радіоелектронної апаратури побутового і спеціального призначення.

Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за досліджуваний період дає підставу зробити наступні висновки:

- Виручка від реалізації продукції збільшилась майже в 2 рази, а саме на 99,3% (47722 тис. грн.).
- Собівартість реалізованої продукції зросла вдвічі, в розрахунках собівартість на 1 грн. реалізованої продукції збільшилась на 1 копійку.
- Валовий прибуток також збільшився на 95,78% (7632 тис. грн.), проте за рахунок підвищення виручки від реалізації, дохід в розрахунку на 1 грн. реалізованої продукції знизився на 1 коп.
- Продуктивність праці за досліджуваний період збільшилась на 80,57%.

Оскільки функціонування підприємства залежить, насамперед, від персоналу організації, його продуктивності та ефективності використання людського потенціалу підприємства, то ми проаналізували рух, склад та структуру персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» за останні три роки показав наступні зміни:

- о збільшення середньооблікової чисельності працівників підприємства на 24 особи (10,39%);
- о збільшення чисельності прийнятих працівників, а саме на 72,7% (16 осіб);
- о збільшення чисельності звільнених працівників на 3 особи (15%);
- о найбільша питома вага у структурі персоналу на 2017 рік припадає на робітників і складає 89%;
- о за досліджуваний період показник плинності кадрів на підприємстві залишився незмінним і склав 0,9%.

За підсумками аналізу існуючої системи мотивації персоналу та соціологічного опитування на ТОВ «Телекарт-Прилад» становиться зрозумілим те, що діюча система мотивації має як переваги, так і недоліки.

Серед позитивних моментів можна виділити:

- дбале ставлення до працівників зі сторони керівництва;
- надання гідних умов праці (видача ЗІЗ тощо);
- забезпечення додатковими пільгами працівників, які працюють в шкідливих умовах;

- наявність системи преміювання персоналу.

Однак недоліків набагато більше, серед яких наступні:

о відсутній єдиний документ, в якому була б прописана система мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад», що регламентує стимулювання співробітників;

о відсутність концентрації функцій управління мотивації працівників у відділі персоналу та його систематизації;

о наявність соціального пакету на підприємстві, не відповідає дійсності;

о наразі відчувається несприятливий клімат в колективі;

о відсутній індивідуальний підхід до визначення мотивів та потреб працівників;

о неефективна система стимулювання працівників, а саме недосконала матеріальна та нематеріальна мотивація (відчувається значне розмежування в рівнях заробітної плати між категоріями працівників);

о обмежені можливості кар'єрного зросту працівників;

о невисокий рівень залучення персоналу у справи підприємства;

о не вистачає навчальних програм (тренінгів, семінарів, курсів та ігор для вищих категорій персоналу).

З огляду на існуючі недоліки та проблемні місця в системі мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» нами були запропоновані рекомендації та пропозиції щодо її вдосконалення на підприємстві з урахуванням закордонного досвіду:

1. Розробити та впровадити єдиний документ, який буде регламентувати всі питання, що стосуються мотивації співробітників.



2. Організувати планування (навчання, стажування) ділової кар'єри кожного працівника, вести моніторинг за просуванням працівників по службі з моменту його прийняття на роботу і до передбачуваного звільнення.

3. Ввести різносторонні курси, тренінги, семінари та ігри для різних категорій персоналу.

4. Впровадити метод «кафетерію» задля індивідуалізації вибору пілг працівниками, керуючись особистими потребами та мотивами.

5. Проводити більше часу в неформальній обстановці (спортивні конкурси, похід в ресторани/бари, пікнік, басейн).

6. Влаштовувати корпоративи щодо різних свят (святкування Нового року чи дня народження підприємства).

У рамках даної дипломної роботи ми здійснювали розрахунки економічного ефекту щодо двох конкретних заходів:

- проходження курсів на навчання для керівників вищого рангу та інженерів;
- організація та проведення неформальних зустрічей для покращення морально-психологічного клімату, серед яких святкування Нового року чи дня народження підприємства.

Використання та запровадження лише запропонованих нами пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу дає можливість підприємству одержати економічний ефект у розмірі 204,01 тис. грн. та чітко розробити систему мотивації співробітників ТОВ «Телекарт-Прилад».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах. / Г.Л. Вербицька // Національний університет “Львівська політехніка”. – 2015 р. – С. 10-15.
2. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА (“Економічні науки”). – 2016 р. – Том 133.– С. 65-70.
3. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз: збір. наук. праць. / В.В. Ярмош. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268.
4. Менеджмент для керівників: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – Київ: Т-во «Знання», 2014. – С. 556.
5. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: навч. посіб. / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. – 2016. – С. 288.
6. Діденко В.М. Менеджмент: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2012. – 584 с.
7. Крамаренко В.І. Менеджмент: навч. посібник / В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2015. – 248 с.
8. Робінс С.П. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2015. – С. 671.
9. Зенирова А. Нематериальная мотивация / А. Зенирова // Кадровик РУ. – 2008. – №6. – С. 35-40.
10. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Маркетинг і менеджмент інновацій. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання. / В.Ф. Грищенко,

М.С. Чернова. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017 р. – № 1. – С.103-112.

11. Дякова Д.В., Матвєєва Н.М. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. / Д.В. Дякова, Н.М. Матвєєва. // Мотивація як головна функція менеджменту. – Київ. – 2018 р. – С. 176-180.

12. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. / В.В.Бала, А.Г.Мацак. // Технологічний аудит та резерви виробництва (“Економіка підприємства”). – 2014 рік. – С.46-50.

13. Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. Занюк. — К.: Ника-Центр, 2017. — С. 352.

14. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — СПб.: Питер, 2015. — С. 864.

15. Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В. А. Климчук. — СПб.: Речь, 2015. — С. 76.

16. Сидоренко, Е. Мотивационный тренинг / Е. Сидоренко. – 2015 р. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nkozlov.ru/library/psychology/d2651/?full=1#.U5s3mfl\\_vtw](http://nkozlov.ru/library/psychology/d2651/?full=1#.U5s3mfl_vtw).

17. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин. 2017 рік. 233-237. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/39.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/39.pdf)

18. Milkovich George T. Personnell Human Resource Management / Milkovich George T., Boudreau John W // Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 2016.

19. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2016 р. – № 5. – С. 65–73.

20. Аграрний сектор України: Організація оплати праці на підприємстві. // Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. - 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>
21. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2017. – С. 256.
22. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. / Т.Н. Матрусова.– М.: Наука, 2012. – 78 с.
23. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. // Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – 2017 р. – № 2. – С. 83–88.
24. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе Куприянов. / Социологические исследования. // Н.И. Дряхлов, Е.А. – 2016. – №12. – С. 1-12.
25. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2017 р. – №3. – С. 5-6.
26. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
27. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2015. – С. 310.
28. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству. / И. Животова. // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
29. Шермерорн Дж. Организационное поведение [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г.Молл]. /Дж. Шермерорн. – СПб. : Питер, 2014. – С. 637.
30. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии / А.А. Шугаев. // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

31. Компанія ТОВ «Телекарт-Прилад» [Електронний ресурс]. // Офіційний сайт Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Телекарт-Прилад». – Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua/ru/>
32. Кравченко С.Н. Положення про структуру ТОВ «Телекарт-Прилад». / С.Н. Кравченко. – 2015 р. – 4 с.
33. Статистика праці. Показники використання робочого часу. – [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Бібліотека економістів. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/77/5530.html>
34. Навчальні матеріали онлайн. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Заробітна плата: сутність та функції. – 2015р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/zarobitna\\_plata\\_sutnist\\_funktsiyi](https://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/zarobitna_plata_sutnist_funktsiyi)
35. Державна служба статистики України. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2017 роках. – 2017р. – [Електронний ресурс]//Офіційний веб-портал Державної служби статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc\\_rik/prc\\_rik\\_u/dszpPD\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpPD_u.html)
36. Деякі питання організації заробітної плати: Закон України Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати від 13.01.2004 № 5. – [Електронний ресурс]/Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>
37. Кравченко С.Н. Положення про результати атестації робочих місць за умовами праці ТОВ «Телекарт-Прилад». / С.Н. Кравченко. – 2015 р. – 4 с.
38. Кравченко С.Н. Положення про результати атестації робочих місць за умовами праці ТОВ «Телекарт-Прилад». / С.Н. Кравченко. – 2007 р. – 10 с.
39. Козлов А.С. Соціальна програма Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Телекарт-Прилад». / А.С. Козлов. – 2018 рік. – 2 с.
40. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. / М. І. Іншин. // Часопис Київського університету права. (Серія «Проблеми цивільного та підприємницького права в Україні»). – 2015 р. – С. 140-143.

41. Чепурна Н.В. Менеджмент. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в організації. / Н.В. Чепурна. // Студентська бібліотека онлайн. Чернігів, 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studbooks.net/1523424/menedzhment/zarubezhnyy\\_opyt\\_motivatsii\\_personala\\_organizatsii](http://studbooks.net/1523424/menedzhment/zarubezhnyy_opyt_motivatsii_personala_organizatsii)